

4

PLANEACIÓN PARTICIPATIVA, UNA EXPERIENCIA DE PROSOCIALIDAD PARA EL BUEN VIVIR*

Liliam Marcela Vega Saavedra**

Beatriz Helena Ramírez Correal***

Introducción

Aguazul, Nunchía, Tauramena y Yopal son municipios del piedemonte llanero, ubicados en el departamento de Casanare (Colombia). Su contexto social, económico, político y ambiental ha estado fuertemente influenciado por las dinámicas de la industria de hidrocarburos presente en la región desde la década de 1980 (Duarte, 2016). Uno de los efectos más destacados, está asociado al cambio de las dinámicas sociales y organizacionales de sus pobladores, impulsadas por la transición de agricultores a obreros y al rápido aumento de la población por demanda laboral propia de la industria (Dureau y Goüeset, 2001).

Hasta ahora, las Juntas de Acción Comunal (JAC en adelante) se han organizado casi por completo alrededor de la gestión de cupos laborales ofertados por las compañías. Por esto, las JAC han relegado su papel como protagonistas de la planeación de los territorios y han desdibujado su relación como comunidad y con los demás actores institucionales distintos a la industria. La influencia de la industria petrolera sobre las dinámicas sociales en los territorios próximos es ilustrada por Karl (2007) con ejemplos de diferentes países con influencia petrolera, incluyendo a Colombia. Asimismo, Vega-Vargas (2010) describe cómo el modelo laboral por turnos, impulsado

* Identificación de proyecto: Programa de Fortalecimiento de las Juntas de acción comunal "Brazo Prestao" 2017, financiado por Equión Energía y desarrollado por el Grupo de Investigación Centro de Estudios Ambientales de la Orinoquia adscrito a la Asociación de Becarios de Casanare -ABC. Autora de correspondencia: Dirija la correspondencia sobre este capítulo a Liliam Marcela Vega Saavedra, dir.educacion@abccolombia.org

** Centro de Estudios Ambientales de la Orinoquia -Asociación de Becarios de Casanare-ABC. <https://orcid.org/0000-0003-4080-5498>

***Centro de Estudios Ambientales de la Orinoquia -Asociación de Becarios de Casanare-ABC. <https://orcid.org/0000-0003-4368-4003>

en la década de 1990 por el gobierno nacional y adoptado por la industria petrolera en Casanare, condujo a que el trabajo dejara de forjar vínculos sociales y formas de solidaridad, propias del trabajo colectivo. Lo anterior contribuye a explicar por qué cada vez hay menor prosocialidad o presencia de comportamientos destinados a beneficiar a otros (Jensen, 2016), la pérdida de valores comunitarios, los conflictos comunitarios, el difícil relacionamiento entre actores y la pobre planificación del territorio.

En línea con esto, el desarrollo de Casanare ha sido limitado a pesar de tener acceso a los altos ingresos del petróleo desde la década de 1980 (Benavides, 2010). Estos ingresos implicaron inversiones en infraestructura, generación de ingresos y programas de desarrollo de capacidades, pero también atraieron a grupos armados ilegales de orientación política de derecha e izquierda y contribuyó a la corrupción (Pearce, 2004). A la vez, la violencia y la corrupción favorecieron los intereses individuales a corto plazo y despojaron a la democracia de la participación plural (Roa, 2015). Esto explica, por ejemplo, el acceso limitado de las comunidades al agua potable, los sistemas de salud, educación de baja calidad y el deficiente desarrollo de los sistemas de producción sostenibles (Pearce, 2007).

Bajo este escenario, ¿por qué hablar de prosocialidad cuando se habla de planeación territorial? La planeación territorial ha sido pensada sobre todo con un enfoque técnico excluyendo la participación efectiva de las comunidades organizadas (Leifsen et al., 2017). Por esa razón, los habitantes no se sienten parte de esos planes, no ven la necesidad de unirse y pensar en colectivo por y para su desarrollo y bienestar. Esto fundamenta la necesidad de diseñar estrategias de planeación participativa de los territorios, que permitan que las comunidades se organicen basados en los valores por el bien común y en promover acciones para el bienestar de todos.

Ahora bien, ¿cómo se entiende prosocialidad? los comportamientos prosociales pueden venir en varias formas, estos incluyen informar, consolar, compartir y ayudar (Jensen, 2016). En ese sentido, las JAC son el escenario institucional más propicio para auspiciar la participación comunitaria y la prosocialidad en la toma de decisiones asociadas al desarrollo del territorio.

Por otro lado, es posible explicar acciones altruistas, en principio irracionales, si se considera el proceso de toma de decisiones acoplado con las emociones (Vaca, 2012). Zamagni y Fletcher (1987) acuñaron el concepto de prosocialidad para abarcar al conjunto de comportamientos que favorecen la construcción de grupos o de alguna forma de comunidad, por ejemplo, la comunidad ciudadana, sin suponer la existencia exclusiva de relaciones altruistas. Esto puede explicar que la necesidad de

participación no solo está dada por el interés en el bienestar social, sino también por intereses de beneficio individual.

Ahora bien, de la comunidad ciudadana se espera que participe en la vida pública, además del voto, con la corresponsabilidad del desarrollo social en todos los niveles. Para esto, es indispensable el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil y contar con sistemas de información ágiles que permitan llevar la información a la ciudadanía y recoger sus apreciaciones (Moncayo, 1998).

En línea con esto, como lo plantea el CONPES 3661 de 2010 (DNP, 2010), uno de los requisitos clave para cualificar la generación de caminos promisorios hacia el desarrollo de las comunidades se resume en la promoción, mejoramiento o consolidación de las capacidades de los actores involucrados. De esta manera, se clarifican sus intereses, sitúan sus demandas en espacios deliberativos y, a partir de ellos, dan forma a miradas de conjunto de la realidad. Estas miradas colectivas permiten rescatar el consenso, reconocer el disenso, trazar apuestas colectivas de futuro y planear acciones concretas de intervención para clarificar los roles, responsabilidades y complementariedades para cada uno de los actores (DNP, 2010).

Para las organizaciones de la sociedad civil resulta de vital relevancia ser sujetos de un conjunto de estrategias intencionales, sistemáticas y contextualizadas para viabilizar la mejora de sus habilidades o competencias colectivas. Este desenvolvimiento organizacional contribuye a una mejor ejecución de su misión y al logro de sus metas (DNP, 2010).

En 2014, la compañía petrolera Equión Energía Limited evaluó sus impactos sociales en el territorio casanareño con el fin de establecer su Plan de Gestión Social Integral 2014-2018 (Roa y Urdaneta, 2013), como requerimiento para la licencia de operación. A partir de esta evaluación, se identificó la incidencia indirecta de la industria de hidrocarburos sobre la transformación de la acción comunal en la región. Por ejemplo, las JAC asumieron un papel protagónico en la asignación de cupos laborales y de negociadores frente a otras demandas a la industria, de manera que los temas laborales y económicos colmaron sus agendas (Roa, 2015). Esto implicó que otros temas importantes dentro de este complejo contexto petrolero como la salud, la educación, el agua, la niñez, la paz, y en general el Buen Vivir quedaran sin suficiente atención.

Así las cosas, Equión Energía Limited generó un convenio con la Asociación de Becarios de Casanare-ABC, para desarrollar desde 2015 hasta el año 2018, el programa *Brazo Prestao*. Este programa fue una propuesta dirigida a comunidades rurales para generar un escenario para el diálogo y fortalecimiento comunal, que facilitara el

reencuentro de mujeres, niños, niñas, jóvenes, abuelos, abuelas, hombres, líderes y lideresas, en torno a la planeación participativa de su territorio y a la definición de acciones a implementar como comunidad hacia un Desarrollo propio y auténtico.

Este trabajo tiene como objetivo presentar las potencialidades y desafíos que implica un proceso de planeación participativa de una comunidad ubicada en área de influencia petrolera, y su relación con la prosocialidad. Con este fin, nos enfocamos en la experiencia del fortalecimiento institucional comunitario de la JAC de la vereda Palobajito (Yopal, Casanare) y de la formulación participativa de su Plan de Desarrollo Comunitario en el marco del programa *Brazo Prestao*.

Método

“Construyendo Palobajito por un Buen Vivir”, es el Plan de Desarrollo Comunitario formulado por la comunidad de la vereda Palobajito. Está ubicada en el noroccidente de Yopal -Casanare, y cuenta con una población de 202 habitantes, distribuidos en 66 familias. Para la formulación de este Plan de Desarrollo Comunitario se adelantó un proceso de diferentes etapas basado en los lineamientos de la Investigación - Acción - Participativa, metodología que apunta a la producción de un conocimiento propositivo y transformador, mediante un proceso de debate, reflexión y construcción colectiva de saberes entre los diferentes actores de un territorio con el fin de lograr la transformación social (Fals-Borda, 1999).

Así mismo, las actividades enmarcadas aquí, se fundamentan en un proceso de formación personal, y social, el cual concibe al ser humano como un ser multidimensional que contempla la dinamización de cuatro aprendizajes propuestos por Delors et al., (1997) en el informe *La educación encierra un tesoro*, aprender a ser; aprender a hacer; aprender a saber y aprender a vivir juntos.

En línea con esto, se establecieron unos lineamientos y narrativas visibles y concientes para garantizar que las partes (comunidad de la vereda Palobajito, Asociación de Becarios del Casanare y Equión Energía Limited) se comunicaran efectivamente, se escucharan recíprocamente y concertaran una estrategia:

Lineamientos

1. Desarrollar procesos que inviten a concluir etapas, eviten la generación de dependencia por parte de las comunidades e instituciones y que, en cambio, motiven la exploración de su autonomía con base en las oportunidades provenientes de su propio entorno.

2. Realizar una lectura constante de las oportunidades que contribuyan a fortalecer el relacionamiento comunidad – comunidad y comunidad – actores externos como una premisa en el proceso.
3. Las experiencias de este proceso se constituyen en ejercicios de apropiación y diálogo de conocimientos, que direccionen a las comunidades a revalorar el territorio y a cuestionar la forma en que históricamente se han relacionado con él.
4. Las guías para el proceso eleccionario de la Acción Comunal, los fundamentos de planeación participativa en la ruralidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son insumos directos en el diseño y desarrollo del proyecto.
5. Una comunicación constante sobre las dificultades, logros y oportunidades derivadas del proyecto entre la comunidad, Equión y la Asociación de Becarios del Casanare, que permita garantizar la toma de decisiones estratégicas, y la creación de una voz articulada.

Teniendo como base que son las organizaciones dinamizadoras de los intereses de la comunidad, se parte de tres premisas principales:

1. Las JAC se componen no solo de sus directivos sino, fundamentalmente, de la comunidad afiliada. Ambas partes son indispensables para el éxito de la acción comunal.
2. Hasta ahora (y desde hace algún tiempo) las JAC se han organizado casi por completo alrededor de la gestión de cupos laborales ofertados por la compañía. Sin embargo, las juntas tienen el potencial de recuperar su papel como protagonistas del desarrollo a través de una organización que considere las diferentes dimensiones del desarrollo.
3. Hasta ahora, la planeación territorial ha sido pensada sobre todo con un enfoque técnico, excluyendo la participación efectiva de las comunidades organizadas. La participación efectiva de las comunidades organizadas en la planeación territorial permite alinear el proceso de planeación con el de ejecución, para lo cual es necesario diseñar estrategias de planeación participativa de los territorios y, en ese sentido las JAC son el escenario institucional más propicio para auspiciar la participación comunitaria.

Narrativas

Las narrativas son insumos estratégicos para asegurar que en efecto se escriba la historia que se quiere contar. En ese sentido, acorde a los diferentes momentos del

proceso, las narrativas que se usaron fueron “*Ahora más que nunca otros mundos sí son posibles*”, “*Llegó el momento de recorrer nuestro territorio, y reinventarnos a nosotros mismos*”, “*Es hora de comprometernos con nuestras riquezas y de aceptar y fortalecer nuestras pobrezaas sociales*”, “*Es tiempo de aprender a sumar, y dejar de dividir*”.

Así las cosas, el fortalecimiento institucional de la JAC de la vereda Palobajito desde la relación de prosocialidad y planeación territorial se enmarcó en los siguientes momentos:

I. Se inició con un diagnóstico que permitió caracterizar y establecer el estado de la JAC respecto a su funcionamiento, estructura y dinámicas organizativas. Esto se hizo a través de entrevistas a líderes comunales, a una muestra de habitantes de la vereda y actores institucionales (Secretarías de Gobierno Departamental y Municipal).

II. Se desarrolló un proceso de intercambio de saberes y reflexiones en torno a principios y valores de la acción comunal, la organización comunitaria, la normatividad que la rige, liderazgo y comunicación asertiva, planeación participativa y gestión. Adicionalmente, a partir de la información recogida en el diagnóstico, se abordaron por medio de discusiones reflexivas dos temas de relevancia en el territorio, como los son la Gestión Comunitaria del Agua y la Economía Solidaria. En ese sentido se celebraron foros regionales dirigidos a comunidades rurales y con participación abierta a diferentes públicos.

III. Se acompañó en la formulación participativa del Plan de Desarrollo Comunitario de la vereda. La estrategia metodológica para este componente constó de dos fases. La primera hace referencia a la selección de las veredas del área de influencia directa que recibirían el acompañamiento. Esta selección se realizó mediante un concurso a través del cual se evaluó la motivación y el interés de las comunidades frente al proceso. Ahora bien, esto está relacionado con que la necesidad por un desarrollo local debe partir de las propias comunidades, puesto que los resultados en gestión están a su vez relacionados con el interés de cada vereda en la planeación de su territorio. La segunda fase hace referencia al proceso de formulación de los planes de desarrollo, que se desarrolla en los siguientes momentos.

IV. Se asesoró de manera constante a la comunidad en la gestión e implementación del Plan de Desarrollo Comunitario a través de dos estrategias: a) Se buscó promover la generación de redes para viabilizar los procesos, planes y proyectos de las comunidades. Esto se hizo a través de ferias institucionales en las que líderes comunitarios tuvieron encuentros con representantes del sector público y privado de orden local, departamental y nacional, de manera que las organizaciones dieran a conocer su oferta de programas y proyectos a las comunidades, y ellas establecieran de acuerdo

con sus intereses y necesidades, los contactos pertinentes para ello. b) Se brindó asistencia técnica consistente en la disposición de profesionales de apoyo, de manera transversal durante el desarrollo del programa para asistir a los miembros de las comunidades que así lo soliciten, en particular en temas asociados al funcionamiento de la JAC, procesos de planeación comunitaria y/o como puente facilitador a la gestión de iniciativas comunitarias.

V. Con el propósito de visibilizar y generar reconocimiento del proceso comunitario, se desarrolló un plan de comunicación en el que, mediante herramientas de diseño gráfico, publicidad y audiovisuales, la comunidad y el equipo del proyecto diera a conocer su experiencia, a la vez que facilitara la apropiación de su Plan de Desarrollo Comunitario.

Así las cosas, además de dejar capacidades instaladas en la comunidad frente a su funcionamiento institucional, construir el Plan de Desarrollo Comunitario permitió que como producto obtuvieran la hoja de ruta para abordar las necesidades de su vereda. Este ejercicio de planeación participativa inició con un grupo base de dos líderes comunitarios quienes partieron de un diagnóstico donde, a través de encuentros para los que se convocó a la comunidad en general, se realizó un mapa social y se elaboraron formatos para implementar un censo casa a casa con el que identificaron las necesidades, y lograron que los habitantes conocieran su vereda, sus riquezas, su población y que con esta base, pudieran reflexionar sobre lo que los une y así soñar su desarrollo. Al avanzar el proceso se fue generando motivación con más líderes, así es que se consolidó el grupo base con nueve miembros de la junta directiva de la JAC.

El siguiente paso fue la priorización de objetivos: se realizó una serie de mesas de trabajo con mujeres, hombres, niños, niñas, jóvenes, y ancianos de la comunidad, donde se generaron discusiones y reflexiones respecto a la información pertinente a las necesidades y proyección de cada grupo, a partir de la clasificación de esta información, se definieron los ejes: social, territorial, económico y de gestión, gobierno y organización.

Mientras se formulaba el Plan de Desarrollo Comunitario, el municipio se encontraba en una transición de gobierno, lo que implicó que la articulación con el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) de Yopal fuera paralela. En ese sentido, el Plan de referencia fue *“Yopal Empresarial, Ciudad Región con Río: Joven, Justa y Todos Trabajando”* planteado para los años 2016-2019. Por citar un ejemplo, del Reto 1, el programa “Yopal saludable”, se relacionó con el programa “Salud con calidad para todos”, del Plan de Desarrollo Comunitario de Palobajito. Igualmente, los programas de deporte y servicios públicos se alinearon con los programas del PDM.

Finalmente, se llevó a cabo la etapa de la ejecución, en la cual se hicieron encuentros con la comunidad para delegar responsabilidades en diferentes líderes y comités de la JAC, según los propósitos y las actividades de los ejes. A partir de esto, se iniciaron acciones en tres alcances: 1) comunitario, 2) compartido entre comunidad y actores externos, y 3) gubernamental.

El punto culminante en este trayecto es la gestión, a través de la cual se visibiliza ante las autoridades locales el esfuerzo de la comunidad, se robustece su incidencia y fortalece la apropiación social del territorio al demostrar a los líderes que sí es posible alcanzar resultados cuando una comunidad revalora su territorio, es consciente de la necesidad de pensarse en colectivo y, de fortalecer sus valores orientándose a trabajar por el bien común, cuando se planea de manera participativa y organizada. En ese sentido, esta gestión se desarrolló partiendo de un mapeo de actores que permitiera identificar las diferentes instituciones, empresas y personas que pudieran incidir de alguna manera en la viabilidad de la implementación del Plan de Desarrollo Comunitario. Una vez hecha esta identificación se establecieron contactos, citas, y participación en eventos tales como ferias institucionales para dar a conocer el Plan y llegar a acuerdos para la vinculación de los diferentes actores en el Plan de Desarrollo Comunitario.

La innovación social de la experiencia está en la metodología diseñada. Esta debía incluir un componente informativo, un acompañamiento persistente y un componente práctico, que permitieran conectar la información con la aplicabilidad de manera sencilla, clara y viable.

Conversar sobre actores y no sobre beneficiarios del desarrollo; incluir y persistir en la concepción de cada uno de los participantes como actores fundamentales desde su papel (madres, mujeres, líderes, docentes, dignatarios, jóvenes y niños) para la caracterización, planeación y gestión de sus intereses y necesidades. Esto rompe con el hecho que estos ejercicios básicos de la planeación habían sido históricamente liderados por terceros (industria petrolera y gobernantes) con una muy baja o restringida participación de la comunidad.

Por otra parte, se generaron y recuperaron espacios para el intercambio de saberes y experiencias al interior de la comunidad. A través de estos espacios se rompió la concepción que tenía la comunidad sobre procesos de educación o de formación y/o capacitación unilaterales y unidireccionales. A lo largo del proceso, se desarrolló un reconocimiento hacia los saberes propios y de los demás, que evolucionó en diálogos más eficientes y honestos. Al mismo tiempo, hubo una identificación y reconocimiento de experiencias significativas al interior de la comunidad como referentes para inspirar el intercambio de conocimientos entre habitantes de la vereda. Sin

duda, la comunicación fue parte esencial en esta experiencia, ya que permitió visibilizar la opinión de los diferentes grupos poblacionales, sus intereses y traducirlos en propósitos colectivos. Comunicar un compromiso público de cooperación conduce a una mayor cooperación posterior (Kerr, Garst, Lewandowski & Harris, 1997)

El aspecto formativo facilitó la apropiación de herramientas técnicas para la recolección de información, elaboración de solicitudes formales e introducción del concepto de comunicación asertiva. Esto implica que los participantes pueden asumir estas actividades que por lo general son ejecutadas por los facilitadores. Este cambio de roles es fundamental porque permite el desarrollo de competencias, promueve la interacción entre habitantes, empodera a las personas, lo que al final traduce en una mayor autonomía.

Las innovaciones de este programa se alinean con las metas de tres Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):

1. ODS: 10. Reducir la desigualdad en y entre los países. META 10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.
2. ODS 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. META: 11.a Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales fortaleciendo la planificación del desarrollo nacional y regional.
3. ODS 16. Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas. META 16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.

Resultados

A través de la experiencia, la comunidad decidió unirse en el propósito de planear su territorio, con un interés en el bienestar y desarrollo de todos sus habitantes, siendo este un ejemplo de prosocialidad. En cuanto a la planeación participativa se evidenció la capacidad de los líderes para emprender procesos de diagnóstico, planificación y gestión de manera participativa. La JAC de Palobajito reivindicó su papel como promotora del desarrollo, a través del ejercicio juicioso y constante de la planeación participativa que condujo a su Plan de Desarrollo Comunitario.

Así mismo, la comunidad reconoce y valora el territorio con su historia, cultura, economía y gente, lo cual ha sido un factor determinante, no solo para lograr la

participación de diferentes grupos poblacionales, sino también porque es el punto de partida para el ejercicio de proyección, planeación y gestión que se quiere llevar a cabo en el territorio. También, las mujeres se sienten más empoderadas y asumen roles directivos dentro del organismo comunal, como es el caso de una líder que participó en la formulación, presentación y gestión de su Plan de Desarrollo Comunitario ante empresarios y gobernantes.

Los líderes de la comunidad se consideran personas más abiertas al diálogo y la conciliación. Las relaciones personales han evolucionado entre vecinos, entre dignatarios de la JAC, entre líderes y la industria, y entre líderes y gobierno municipal. Tal es el caso del presidente de la JAC quien fue sumándose paulatinamente al proceso pues en un inicio desconfiaba de su alcance y sus resultados. Hoy se siente orgulloso del proceso y habla de él en los diferentes espacios.

En cuanto a la gestión comunitaria los líderes desarrollaron su capacidad de negociación y concertación con otros actores colectivos y con las autoridades. Lo cual se puede evidenciar de manera tangible con: (a) acueducto comunitario: permiso para la captación y uso del agua, incluyendo la ampliación de la cobertura para la prestación del servicio a 25 familias; (b) prestación del servicio de recolección de residuos por primera vez en la vereda; (c) construcción de punto de acopio ecológico para la recolección de residuos sólidos; (d) habilitación del centro de salud de la vereda/corregimiento y (e) articulación con las comunidades vecinas para la presentación de proyectos productivos, beneficiando a 20 familias.

El Plan de Desarrollo Comunitario *Construyendo Palobajito por un Buen Vivir*, se articuló con el Plan de Desarrollo Municipal, culminando el proceso de planeación de estructura de abajo hacia arriba. De esta manera se evidencia que es posible que lo propuesto en la norma (Ley 743 de 2002, Ley 1551 de 2012, Ley 1757 de 2015) funcione y que es posible conseguir la transformación territorial con la participación de instituciones y comunidades.

En la organización comunitaria, se logró un alto nivel de empoderamiento comunitario evidenciado en el control sobre los procesos que inciden en su calidad de vida. El organizarse y visibilizar las necesidades de la vereda y las consecuencias para algunas familias de no satisfacer estas necesidades, permitió buscar soluciones prontas y de manera conjunta. El logro más claro en ese sentido fue la creación de un comité dedicado exclusivamente a la gestión comunitaria del agua, conformado por personas que tienen un interés y una meta en común, garantizar el derecho humano al agua a todas las familias de la vereda.

Personas líderes fortalecieron sus capacidades y conocimientos en cuanto a técnicas, herramientas y metodologías de la planeación y la gestión, incidiendo en la búsqueda de estrategias de organización comunitaria. Esta organización resulta de la participación en diferentes escenarios de construcción y reflexión como las jornadas de formación, los foros, seminarios o talleres.

Uno de los resultados más importantes fue la vinculación de toda la comunidad en el proceso, así como la vinculación y el empoderamiento de los dignatarios: 200 personas vinculadas, 47 niños, 27 jóvenes, 93 adultos, 35 adultos mayores.

La comunidad reconoce la diversidad y escucha diferentes voces. Por otro lado, el ejercicio generó empoderamiento frente al devenir de sus veredas, logrando plasmar a través de este, el sueño de las mujeres, los niños y la población adulta de esta comunidad.

Por último, para ABC este proceso también constituyó la oportunidad de aprender de las dinámicas locales y ampliar la comprensión del contexto local. Desde la construcción de la propuesta a la ejecución, permitió identificar las oportunidades y los retos de las comunidades para planear su territorio y gestionar su desarrollo.

También permitió identificar las fortalezas y debilidades de la metodología con miras a su escalabilidad: a) se inició con un esquema estructurado de igual manera para todas las comunidades, pero durante el proceso se identificó que es necesario hacer diferenciación en contenido y metodología dependiendo de la comunidad objetivo; b) se partió de un proceso de caracterización hecho por los profesionales del programa, pero se evidenció la necesidad de que la comunidad fuera quien liderara el levantamiento de la información, esto permitiría que realmente se reconocieran; c) durante el proceso se descubrió la importancia de vincular a la población infante y adolescente por su incidencia en la disposición de la comunidad adulta y además para promover el relevo generacional; d) finalmente, el equipo facilitador encontró que la forma de relacionamiento con la comunidad, como pares, incide de manera positiva en los resultados del proceso, y esto, por ejemplo, se logra también desde la participación del equipo de trabajo y demás miembros de la organización ejecutora en eventos de integración de la comunidad (convites, celebraciones, etc.). Esto es una ganancia ya que la organización ejecutora incrementa su capacidad de impacto en el territorio y el cumplimiento de su misión.

Las transformaciones del proceso a lo largo de los nueve meses que duró la formulación y puesta en marcha del Plan de Desarrollo Comunitario de la vereda Palobajito, son: 1. La comunidad se organizó para proyectarse como colectivo. 2. La comunidad fortaleció su relacionamiento interno y su cohesión. 3. En un territorio marcado por

el asistencialismo, la comunidad se hizo cargo de su territorio, 4. La comunidad pasó de tomar decisiones reactivas a que estas fueran coherentes con su planeación. 5. La comunidad ha logrado mejorar su calidad de vida a través de la puesta en marcha de su Plan de Desarrollo Comunitario, en relación, por ejemplo, con la habilitación de su puesto de salud, el acueducto comunitario, proyectos productivos, entre otros.

Los actores que han apoyado esta experiencia son Equión Energía Limited como financiador y ABC como ejecutor. En el marco de la gestión comunitaria, se vinculó la administración municipal de Yopal, la Gobernación de Casanare y otras empresas ubicadas en la zona.

En cuanto a las limitaciones y dificultades, una de las principales dificultades para el programa fue la desconfianza generalizada de las comunidades frente a la industria petrolera. Parte de esta tensión se deriva de la frustración de no palpar un desarrollo coherente con la inversión de recursos asociados a la industria. En esta medida, persiste la visión de que su desarrollo y el cubrimiento de sus necesidades depende de inversiones que debería realizar la industria. Lo anterior hace que programas de fortalecimiento se consideren como una inversión desperdiciada dado su carácter intangible. Esta visión se hizo evidente en la apatía inicial por parte del presidente de la JAC de Palobajito y de varios integrantes de la vereda hacia los ejercicios de planeación comunitaria.

Por otra parte, los integrantes de la JAC no tenían un reconocimiento claro de sus cargos ni funciones, lo que dificultó las aproximaciones iniciales. Sin embargo, se superó la desconfianza inicial mediante el acompañamiento persistente a la planeación y construcción conjunta del proceso con los líderes comunitarios. Por lo general, el acompañamiento a este tipo de proyectos es muy limitado; sin embargo, se comprendió la importancia de tener mayor presencia, tanto personal como telefónicamente.

Durante el desarrollo de la experiencia, se encontró un fuerte desconocimiento por parte de la comunidad de las normativas de planeación y de los mecanismos de participación. Adicionalmente, invertían muy poco tiempo para planear, organizar y construir propuestas o visiones compartidas de mediano y largo plazo. Esto se reflejaba en que la comunidad se reuniera solo frente a situaciones coyunturales y sus acciones fueran reactivas. En esta medida, su cohesión no era espontánea sino forzada por las diferentes situaciones a las que se enfrentaban. En últimas, resaltaba la relevancia de establecer diálogos encaminados a identificar visiones conjuntas de desarrollo.

Por otra parte, fue evidente el aislamiento de esta JAC de la Asociación de Juntas del corregimiento y la distancia con las instituciones públicas municipales y

departamentales. Esto se evidenció con el bajo reconocimiento de las funciones y responsabilidades de las instituciones públicas. Finalmente, una dificultad operativa era la dispersión de viviendas en la zona rural que dificultaba el acceso de la población a los sitios de encuentro.

En cuanto a la sostenibilidad de la experiencia o buena práctica del ejercicio de planeación participativa, esta se basa en las capacidades instaladas en la comunidad. Estas capacidades permitieron generar una hoja de ruta para el desarrollo de Palobajito, la cual se basa en las necesidades identificadas y una visión concertada. Adicionalmente, cuenta con acciones concretas y claras a seguir, de manera que es un Plan de Desarrollo Comunitario viable.

La autonomía adquirida a lo largo del proceso, garantiza que la ejecución del Plan de Desarrollo Comunitario sea independiente al acompañamiento del programa *Brazo Prestao*. Es así como continúan con sus iniciativas de gestión, tanto de alcance comunitario (solo lo implementa la comunidad), como de alcance con actores institucionales (Alcaldía, Gobernación, etc.) y empresariales. Igualmente, identifican en otros actores como ABC, aliados cuyo apoyo no está condicionado a la persistencia del programa *Brazo Prestao*.

Discusión

En un escenario ideal de participación social, se espera encontrar a los individuos siendo parte activa en la toma de decisiones del territorio que habitan, lo que no solo implica el ejercicio del voto en las elecciones. La participación social es un derecho legítimo de los ciudadanos que refiere el reconocimiento de su contexto, ser consciente de su rol en el desarrollo económico, social, político y ambiental y, en este sentido, del impacto de su actuar en la vida de los demás individuos, la comunidad y demás actores.

Ahora bien, entre los aspectos que relacionan a la industria petrolera con las instituciones públicas como las comunidades están los conflictos políticos por el poder, generación de altas expectativas frente a las inversiones de la industria y la dependencia de los ingresos generados por este sector (Cáceres, Pardo y Torres, 2012). En ese sentido, el escenario muestra debilidades considerables en términos de participación social, predomina el individualismo, hay desconocimiento de las dinámicas territoriales y de herramientas que permitan a los habitantes del Casanare reconocer su rol como ciudadanos, lo que ha facilitado que las decisiones asociadas al desarrollo hayan sido tomadas por terceros. En ese marco, la empresa privada ha venido cumpliendo un papel trascendental, aunque tímido. Parte de la solución es el

fortalecimiento de las capacidades comunitarias auditar los recursos e incidir en la planeación de su destino; para que esto sea posible, evidentemente, tiene que confluir la voluntad política de todos los actores presentes en el territorio.

El proceso de la JAC de Palobajito y de la planeación participativa de su territorio evidencia que su fortalecimiento y adquisición de competencias permite una participación social más fluida, reflejada en el reconocimiento de su contexto, nuevos liderazgos, responsabilidades y responsables claros de los diferentes ejes de su desarrollo, mitigación de conflictos. Como resultado del proceso hay una mejora en el relacionamiento interno y con otros actores, y un interés genuino en pensar en el bien de todos como comunidad y resignificar el buen vivir.

Como lo cita Vaca (2012) en su trabajo *Prosocialidad vista desde la teoría de elección racional* existen dos formas de comprender al individuo maximizador de utilidad. La primera, es la visión clásica de la Teoría de Elección Racional, según la cual el individuo que toma decisiones recolecta información suficiente para evaluar las distintas alternativas, teniendo en cuenta la probabilidad de que se den y le asigna un valor específico para determinar el valor asociado con cada alternativa. La segunda es la denominada por Abitbol y Botero (2005) como actual, a saber, la visión de la racionalidad limitada o acotada del ser humano en la que la obtención, procesamiento y cómputo de información no son perfectas. Esta teoría se complementa con un segundo planteamiento denominado la Teoría de Utilidad Subjetiva Esperada, para explicar decisiones que no necesariamente se orientan en la consecución de un interés de tipo monetario mas satisfacen al individuo (Lau, 2003).

Con este marco, las acciones altruistas buscan maximizar la utilidad, puesto que la utilidad representa la idea de bienestar ya sea personal o de mejora social (Vaca, 2012). Por lo cual, al actuar en pro del grupo, estaría maximizando su utilidad. Una forma de afrontar el problema del beneficiario gratuito, es incluir en el Plan de Desarrollo Comunitario acciones e indicadores claves como un mecanismo para monitorear los avances de su proceso. Este monitoreo enfocado no solo en reconocer los rezagos o fallas sino también reconocer como forma de motivación el liderazgo y la participación.

Al tener la comunidad de Palobajito una herramienta con acciones e indicadores claros, permite establecer un mecanismo para monitorear los avances de su proceso, lo que a su vez se convierte en el medio para hacer el reconocimiento por su liderazgo y participación en el desarrollo de la comunidad, lo que a su vez contribuye a la prosocialidad.

Los riesgos a futuro de la experiencia están relacionados con las dinámicas y cambios administrativos, es decir, cada cuatro años hay nuevas elecciones de dignatarios de las JAC, lo que puede incidir en la no continuidad de la gestión del Plan de Desarrollo Comunitario formulado. Por otro lado, en el momento que haya cambio de la compañía petrolera que opera en la zona, esta puede favorecer el proceso adelantado, pero también influir en la conflictividad y desconfianza de la comunidad.

Finalmente, *Construyendo Palobajito por un Buen Vivir* es considerada una experiencia exitosa de una organización comunitaria, que asume el reto de unirse en medio de la fragmentación del tejido social predominante en el territorio para planear su desarrollo, teniendo en cuenta la voz de todos y cada uno de los habitantes. Esto genera un impacto en las comunidades aledañas convirtiéndose en referente y facilitando las réplicas para otros territorios, por lo que se espera que líderes y comunidad en general siga haciendo visible su proceso y multiplicando saberes para inspirar nuevos ejercicios de planeación participativa y prosocialidad.

Referencias

- Abitbol, P. y Botero, F. (2005). Teoría de elección racional: estructura conceptual y evolución reciente. *Colombia Internacional*, (62), 132-145. <https://doi.org/10.7440/colombiain62.2005.08>
- Benavides, J. (2010). *El desarrollo económico de la Orinoquia*. Bogotá, Colombia, CAF- Redesarrollo.
- Cáceres, L. E., Pardo, C. E., y Torres, A. M. (2012). La asociatividad en la dinámica productiva del municipio de El Yopal, Casanare. *Gestión y Sociedad*, 5(2), 37-50. <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/660>
- Delors, J., Amagi, I., Carneiro, R., Chung, F., Geremek, B., Gorham, W., ... Stavenhagen, R. (1997). *La educación encierra un tesoro: informe para la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo Veintiuno*. Paris Francia, Ediciones Unesco.
- Departamento Nacional de Planeación. (2010). *Política nacional para el fortalecimiento de los organismos de acción comunal (CONPES 3661)*. Bogotá D.C., Colombia. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3661.pdf>
- Duarte, J. (2016). Transformaciones socioterritoriales en Casanare por la actividad petrolera: conflictos y resistencias (1990-2010). y posconflicto en Colombia: retos para la paz territorial, En: Ulloa, S. y Coronado, S. (Eds) *Extractivismos y posconflicto en Colombia: retos para la paz territorial* (pp. 387-412). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Dureau, F. y Gouëset, V. (2001). ¿Sembrar el petróleo para producir la ciudad? Unas enseñanzas del caso de las ciudades petroleras de Casanare, Colombia. *Scripta Nova*, 5(95), 25. <http://www.ub.edu/geocrit/sn-95.htm>

- Fals-Borda, O. F. (1999). Orígenes universales y retos actuales de la IAP. *Análisis Político*, (38), 73-90. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/anpol/article/view/79283/70535>
- Jensen, K. (2016). Prosociality. *Current Biology*, 26(16), R748-R752. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2016.07.025>
- Karl, T. L. (2007). Oil-led development: social, political, and economic consequences. *Encyclopedia of energy*, 4(8), 661-672. <https://swap.stanford.edu/20141110193621/https://politicalscience.stanford.edu/sites/default/files/documents/KarlEoE.pdf>
- Kerr, N. L., Garst, J., Lewandowski, D. A., & Harris, S. E. (1997). That still, small voice: commitment to cooperate as an internalized versus a social norm. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(12), 1300-1311. <https://doi.org/10.1177/01461672972312007>
- Lau, R. R. (2003). Models of decision-making. En D. O. Sears, L. Huddy, R. Jervis, Oxford *Handbook of political psychology* (pp. 19-59). New York E.E.U.U., Oxford University Press.
- Leifsen E., Gustafsson, M., Guzmán-Gallegos, M., & Schilling-Vacaflor, A. (2017) New mechanisms of participation in extractive governance: between technologies of governance and resistance work, *Third World Quarterly*, 38(5), 1043-1057. <https://doi.org/10.1080/01436597.2017.1302329>
- Moncayo, V. (1998) *Las nuevas relaciones sociedad civil - Estado y los nuevos criterios de eficiencia y competitividad*. ESAP. Programa de Alta Gerencia en Economía Pública.
- Pearce, J. (2004). *Beyond the perimeter fence: oil and armed conflict in Casanare, Colombia*. London UK, London School of Economics.
- Pearce, J. (2007). Oil and armed conflict in Casanare, Colombia: Complex contexts and contingent moments. En: Kaldor M., Lynn, T., & Said, Y. *Oil wars* (pp.225-73). London UK, Pluto Press.
- Roa, N. y Urdaneta, A. (2013) *Plan de gestión social integral 2014-2018*, Equión Energía. Yopal Colombia.
- Roa, Z. (2015). *Discursos de desarrollo, petróleo y comunidad: el caso de El Morro (Casanare)*. [Tesis de maestría. Estudios y Gestión del Desarrollo. Universidad de la Salle, Bogotá]. Colombia.
- Vaca, A. L. (2012). *Prosocialidad vista desde la teoría de elección racional: aportes al diseño de políticas públicas en Colombia* [Tesis de pregrado. Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales. Pontificia Universidad Javeriana]. Bogotá, Colombia.
- Vega-Vargas, M. (2010). Los años de las estrategias y los nuevos conflictos. 1990-1995. En M. Vega-Vargas y G.O. Loingsigh. (Eds.), *Por dentro e'soga: Una mirada social al Boom petrolero y al fenómeno transnacional en Casanare*. (pp. 325-376). Bogotá D.C., Colombia. Cospacc.
- Zamagni, S., Fletcher, A. (1987). *Microeconomic theory: an introduction*. Oxford UK. Blackwell Publishers.